

## क्रांतिकारी कम्पनी - रिकार्डो सेम्लर

प्रस्तुति: अरविन्द गुप्ता

arvindtoys@gmail.com

रिकार्डो सेम्लर की TED Talk का सारांश:

[http://www.ted.com/talks/ricardo\\_semler\\_radical\\_wisdom\\_for\\_a\\_company\\_a\\_school\\_a\\_life](http://www.ted.com/talks/ricardo_semler_radical_wisdom_for_a_company_a_school_a_life)

जब हमारे पास बहुत पैसे होते हैं तब हमारे पास उसे खर्च करने का वक्त नहीं होता है। और जब समय होता है, तो न ही पैसे होते हैं और न ही अच्छी सेहत। हमने 30 साल पहले एक नई कम्पनी स्थापित करने की सोची। यह एक बड़ी और जटिल कम्पनी है जिसमें हजारों लोग काम करते हैं और जिसका हजारों करोड़ों डालर साल का धंधा है। कम्पनी रॉकेट फ्यूल प्रोपेलेंट सिस्टम बनाने के साथ-साथ ब्राजील में 400 एटीएम मशिनें चलाती है और हर साल लाखों लोगों के इंकम-टैक्स फार्म भरती है। यह कोई सरल बिजनेस नहीं है। हमने लोगों को ऐसी कम्पनी देने का वायदा किया जिसमें स्कूल के उबाऊ पक्ष गायब हो। लोग कब आते हैं, क्या पहनते हैं, क्या कहते हैं इससे हमें कुछ लेना-देना नहीं था। यहां लोगों को उनके मनपसंद काम करने की और छुट्टी लेने की छूट थी। वो हफ्ते के बीच में वायोलिन सीख सकते थे, सैर-सपाटे पर जा सकते थे आदि। इसको बेहद सफलता मिली। क्योंकि हम कम्पनी को अलग तरीके से चलाना चाहते थे इसलिए हमने अपने कर्मचारियों से कहा, 'आप कब आते हैं, कब जाते हैं, इससे हमें कुछ लेना-देना नहीं। आप हमारे लिए क्या कर सकते हैं, उसका लेकर हम आपसे एक समझौता करेंगे। लोग कम्पनी के हडक्वार्टर्स क्यों बनाते हैं? क्या इसमें घमंड और अहम शामिल नहीं है? हम खुद को बहुत ठोस, बड़ा और महत्वपूर्ण दिखाना चाहते हैं। पर इसके लिए हम कर्मचारियों को शहर के भीड़-भड़क्के में ढाई घंटे बिताने को मजबूर करते हैं। इसलिए हमने एक-एक करके खुद से कुछ बुनियादी सवाल

पूछे। पहला सवाल, हम सही लोगों को कैसे खोजें? हमने लोगों से कहा कि एक-दो इंटरव्यू के बाद हम आपको स्थाई रूप से नहीं रखेंगे। आपका कम्पनी में स्वागत है, आप हमारे यहां पधारें। कम्पनी में जिस किसी व्यक्ति की आप में रुचि होगी वो आपका इंटरव्यू लेने वहां मौजूद होगा। आप दुबारा फिर वापस आएँ - एक दोपहर या फिर पूरा दिन हमारे साथ गुजारें। आप हमारा मूल्यांकन करें। आप यह यह सुनिश्चित करें कि आप अपनी चहेती दुल्हन से ब्याह कर रहे हैं - कहीं धोखा तो नहीं खा रहे हैं। हम अपनी कम्पनी में किसी को तब तक लीडर नहीं बनाते, जब तक उसके नीचे काम करने वाले लोगों ने उसका इंटरव्यू नहीं लिया हो। हरेक छह महीने में प्रत्येक 'लीडर' का गुमनाम तरीके से मूल्यांकन होता है। इससे तय होता है वो लीडर बना रहेगा या नहीं। और अगर उसको इसमें 70-80 प्रतिशत अंक नहीं मिलते हैं तो उसे 'लीडर' पद से हटा दिया जाता है। इसी कारण से 10 साल बाद मुझे कम्पनी के चीफ इक्ज़ेक्यूटिव पद से हटा दिया गया था।

बाद में हम अन्य प्रश्न भी पूछने लगे। लोग अपना वेतन खुद क्यों नहीं तय कर सकते? इसके लिए उन्हें किस प्रकार की जानकारी चाहिए? केवल तीन जानकारियां। कम्पनी में अन्य लोगों का क्या वेतन है? समान धंधे वाली अन्य कम्पनियों में लोग कितना कमाते हैं? और कम्पनी का कुल आमदनी कितनी है जिससे वो इतना वेतन दे सके? हमने कैंटीन में रखे कम्प्यूटर द्वारा यह सारी जानकारी सब लोगों को उपलब्ध कराई। इसमें सबके वेतन, कम्पनी का मुनाफा आदि सब कुछ मौजूद था।

जैसे-जैसे लोगों को यह जानकारी उपलब्ध हुई हमने उनसे कहा, 'आपने क्या खर्च किया, कितनी छुट्टी ली, आप कहां काम करते हैं, यह जानने में भी हमारी कोई रुचि नहीं है।' शहर में 14 अलग-अलग स्थानों पर हमारे आफिस हैं। आप अपने घर के सबसे नजदीक दफ्तर में जाकर काम कर सकते हैं। अगर आपको अगले दिन किसी ग्राहक के पास जाना है तो उसके पास के ही आफिस में जाइए। जब हमारे पास 5000 वर्कर्स थे तो हमारे ह्यूमन रिसोर्स (एच आर) डिपार्टमेंट में

मात्र दो लोग थे। भाग्यवश, अब उनमें से एक रिटायर हो गया है। हमने हमेशा एक अहम प्रश्न पूछा - 'लोग हमारे सबसे बहुमूल्य रिसोर्स हैं, इसलिए हमारे यहां ऐसा डिपार्टमेंट नहीं होना चाहिए जो लोगों को परेशान करे, उन पर डंडा चलाए!'

हमारा उद्देश्य था - एक विवेकशील कम्पनी बनाना। हमने औद्योगिक क्रांति से, सूचना क्रांति से, ज्ञान के युग में प्रवेश किया है। पर अभी भी हम विवेक के युग से कोसों दूर हैं। हम अधिक विवेक के लिए लोगों को कैसे संगठित करें? जो निर्णय बहुत चतुर और स्मार्ट लगते हैं, वो अक्सर विवेकशील नहीं होते। मान लो हमारी आपस में सहमति है कि तुम हफ्ते में 57 मशीनें बेंचोगे। अगर तुम उन्हें बुधवार तक बेंचने में सफल होते हो तो, फिर समंदर के किनारे जाकर ऐश करो। 57 से ज्यादा मशीनें बेंचकर हमारे लिए समस्याएं मत खड़ी करो। फिर हमें ज्यादा उत्पादन करना पड़ेगा, कच्चा माल मंगाना पड़ेगा, फार्म भरने पड़ेंगे आदि। इसलिए समुद्र तट पर जाकर सैर करो और फिर सोमवार से दुबारा काम शुरू करो। विवेक की इस प्रक्रिया में हम चाहते थे कि लोगों को सारी सूचना उपलब्ध हो क्योंकि हम एक प्रजातांत्रिक कम्पनी चलाना चाहते थे।

हमारे बोर्ड में वोट करने के लिए हमेशा दो सीटें खाली रहती थीं। जो कर्मचारी पहले आता वो उनपर बैठ सकता था और वोट कर सकता था। इसलिए हमारे बोर्ड में टाई-सूट पहने लोगों के साथ-साथ सफाई करने वाली महिलाओं ने भी वोट किया है। जब लोग हमारे पास आते हैं तो अक्सर वो इस प्रकार क प्रश्न पूछते हैं - मैं कहां बैठूंगा, मैं क्या करूंगा, पांच साल बाद मेरा पद क्या होगा, आदि? इससे हमें लगा कि इस प्रक्रिया को हमें बहुत पहले से शुरू करना होगा।

हमें लगा कि पूर्व-प्राथमिक यानि किंडरगार्टन शुरू करने का बेहतरीन स्तर होगा। इसलिए हमने 11 साल पहले एक फाउंडेशन की शुरुआत की जिसके अब तीन स्कूल हैं। हमने फिर वही बुनियादी सवाल पूछा - हम स्कूलों को विवेक (विज़डम) के लिए कैसे री-डिजाइन करें? लोग अक्सर कहते हैं कि हमें बेहतरीन टीचर ट्रेनिंग आदि चाहिए। पर सच्चाई यह है कि शिक्षा में हमने जो कुछ भी

किया है वो बेकार और कचरा है। टीचर का रोल अब बिल्कुल नगण्य है। गणित के बाद जीव-विज्ञान और उसके बाद 14वीं सदी के फ्रांस के इतिहास के पीरियड पर जाना भयंकर मूर्खता है। हमने नए स्कूलों के प्रारूप के बारे में बहुत सोचा। इस चिंतन में, पौलो फ्रेरे जैसे विद्वान लोगों ने भाग लिया। उसके बाद हमने कई स्कूल शुरू किए जिनके नाम है 'लूमियेर' (प्रकाश देने वाले)। उनमें से एक पब्लिक स्कूल है। 'लूमियेर' में टीचर के रोल को दो भागों में बांटा गया है। पहले को हम ट्यूटर बुलाते हैं। ट्यूटर के मूल मायने हैं - वो व्यक्ति जो बच्चों की देखभाल करे। बच्चे घर में क्या कर रहे हैं, उनकी जिंदगी की प्रेरणा का क्षण कौन सा है आदि। पर ट्यूटर का रोल पढ़ाने का नहीं है। यह जाहिर है कि गूगल के मुबाबले ट्यूटर की जानकारी बहुत कम ही होगी। इसलिए ट्यूटर का ज्ञान जानने में हमारी कोई रुचि नहीं थी। ट्यूटर अपने ज्ञान को अपने पास रखे। हम कुछ ऐसे लोगों को भी लाए जिनके पास दो चीजें थीं - **जुनून और निपुणता**। और इसके लिए हमने सीनियर सिटिजिन्स का भरपूर उपयोग किया। उनमें बहुत विवेक और अनुभव होता है। वो हमारी आबादी का 25-प्रतिशत हैं, और अब इस समाज को उनकी कोई जरूरत नहीं है। उन्हें हम अपने स्कूलों में लाते हैं और उनसे कहते हैं - आप इन बच्चों को वो चीजें पढ़ाएं जिनमें आपकी गहरी श्रद्धा हो, जिसमें आपका यकीन हो। अब हमारे यहां वायोलिनस्ट (संगीतकार), गणित पढ़ाते हैं। हम कहते हैं कि आप पाठ्यक्रम की बिल्कुल चिंता न करें। हम बच्चों का मूल्यांकन भी करते हैं। हम टेढ़े प्रश्न पूछते हैं - हम खुद को, इंसानियत के पैमाने से किस प्रकार मापें? वहां पर गणित, फिजिक्स आदि के लिए स्थान है। हम अपन आपको कैसे प्रस्फुटित करें? और उसमें साहित्य, संगीत आदि के साथ-साथ व्याकरण के लिए भी स्थान है। फिर हम उन प्रश्नों को पूछते हैं जो शायद जीवन में सबसे अहम हैं, पर जिन्हें हम अब पूछना भूल गए हैं। उन प्रश्नों के बारे में हम कुछ भी नहीं जानते। हम **प्रेम** के बारे में कुछ नहीं जानते। हम **मृत्यु** के बारे में कुछ नहीं जानते। हम पृथ्वी पर क्यों हैं? हम इस बारे में भी कुछ नहीं जानते। हमारे स्कूलों में उन

बातों को सीखने का स्थान जरूर होना चाहिए जिनके बारे में हम कुछ नहीं जानते। बाद में हमने एक नई पहल की - हम बच्चों को क्यों डांटें-फटकारें? इसलिए हमने सप्ताह में एक सर्किल (मीटिंग) शुरू किया। इसमें सब बच्चे साथ बैठते हैं और सामूहिक रूप से स्कूल के नियम खुद तय करते हैं। क्या हम सब एक हफ्ते के लिए खुद को सिर पर मार सकते हैं? अवश्य, क्यों नहीं, जरा करके देखो, भाई। कुछ समय बाद बच्चे वही नियम बनाते हैं जो हमने - यानि वयस्कों ने बनाए थे। पर यह नियम अब बच्चों के होते हैं, बड़ों के नहीं। और क्योंकि यह बच्चों के बनाए नियम हैं इसलिए उनके हाथ में सत्ता होती है जिससे वो अन्य बच्चों को सजा दे सकते हैं, स्कूल से निकाल सकते हैं आदि। यह कोई झूठमूठ का खेल नहीं है। बच्चे, सचमुच निर्णय लेते हैं। साथ में हमारे में 600 डिजिटल टाईल्स हैं जिनके आधार पर बच्चों का ब्राजील के पाठ्यक्रम के अनुरूप मूल्यांकन होता है। बच्चों को यह पाठ्यक्रम सत्रह साल की आयु तक पूरा करना पड़ता है। अगर बच्चे किसी विषय के लिए अभी तैयार नहीं हैं तो हम अगले साल तक उसका इंतजार करते हैं। बच्चों के गुट समान-आयु के आधार पर नहीं बनाए जाते हैं। गुटों में सभी उम्र के बच्चे होते हैं जो एक-दूसरे को लगातार सीखते-सिखाते हैं। बच्चे खुद रोजाना अपना मूल्यांकन करते हैं। इस स्कूल में कोर्स भी रोचक हैं - वर्ल्डकप फुटबाल, 45-दिनों में खुद एक साइकिल बनाना आदि। 'पाई' के ज्ञान बिना क्या कोई साइकिल निर्माण की कल्पना कर सकता है?

मैंने अपने जीवन में बहुत धन कमाया है। शायद बुढ़ापे में लोग समाज को 'वापस देने' की बात सोचते हैं। अगर आप 'वापस देने' की सोच रहे हों तो सचमुच आपने समाज से बहुत लूटा होगा! दुनिया के सबसे धनी लोगों में से मुझे अक्सर वारेन बफेट की याद आती है। एक दिन सुबह उठने पर उन्हें लगा कि आज उनके पास पहले के मुकाबले 30-बिलियन डॉलर ज्यादा हैं। मैं इस धन का क्या करूं? चलो मैं इसे किसी जरूरतमंद को दान देता हूं। और वो इस राशि को श्रीमान बिल गेट्स को दान कर देते हैं!

मैं एमआईटी में एमबीए छात्रों को पढ़ा रहा था। एक दिन मैं वहां के सुंदर कब्रगाह के पास से गुजरा। मैंने कब्रों के पत्थरों पर खुदी इबादतों को पढ़ा। फिर मैंने खुद से एक सवाल पूछा, 'मृत्यु के बाद लोग मुझे किन बातों के लिए याद करेंगे?' उसके बाद मैंने कब्रगाह का एक और चक्कर लगाया। अब मैंने खुद से दुबारा एक प्रश्न पूछा, 'मृत्यु के बाद मैं क्यों चाहता हूं कि लोग मुझे याद रखें?' यह एक गम्भीर सवाल था। उसका मुझे पर बहुत असर हुआ। जब मैं पचास साल का हुआ तब मैंने अपनी पत्नी के साथ एक दिन घर में आग जलाई और उसमें मैंने अपनी शोहरत के सारे प्रतीकों की होली जला दी। उसमें मेरी वो पुस्तक थी जिसका 38 भाषाओं में अनुवाद हुआ था, मैंने जमेंट विषय पर मेरे सैकड़ों लेख थे, डीवीडी आदि थीं। इस होली के दो फायदे हुए। अब मेरे पांचों बच्चों को मेरे नक्शे कदमों पर चलने की कोई जरूरत नहीं थी। मैंने जीवन में क्या किया वो उससे अनजान थे। अब वे अपने-अपने पथ प्रशस्त करने को मुक्त थे। साथ-साथ मैंने खुद को भी सफलताओं की जंजीरों से मुक्त किया। मैं अब कुछ भी नया करने को स्वतंत्र था। मैंने अपनी जिंदगी में बहुत घुम्मकड़ी और तफरीह भी की। पर मैं अभी भी खुद को रिटायर्ड महसूस नहीं करता हूं। वर्तमान में मैं एक नई पुस्तक लिख रहा हूं। पिछले साल मैंने तीन नई कम्पनियां शुरू की हैं। मैं अब इन स्कूलों के अनुभवों को सरकारी स्कूलों में लागू करवाने का कोशिश में हूं।

इस सबमें हमारे लिए एक संदेश है। रविवार की शाम को हम सभी लोग घर पर अपनी ई-मेल देखते हैं, परन्तु बहुत कम लोग ही सोमवार की दोपहर को फिल्में देखने जाते हैं। हमें सोमवार की दोपहर को फिल्में देखने जाने का विवेक सीखना चाहिए। मैं आप सबसे बस एक विनती करता हूं। अपने जीवन में तीन बार यह प्रश्न पूछें - **क्यों, क्यों, क्यों?** पहले **क्यों** का आपके पास जरूर कोई अच्छा उत्तर होगा। दूसरा **क्यों** आपको थोड़ी मुश्किल में डालेगा। पर तीसरा **क्यों** आपको जरूर सोचने को मजबूर करेगा। आप वाकई में सोचने लगेंगे कि आप जो कुछ कर रहे हैं वो आखिर क्यों कर रहे हैं। मुझे लगता है कि अगर आप खुद से ये सवाल

पूछेंगे, 'मैं जो कर रहा हूँ, वो क्यों कर रहा हूँ?' तो इस प्रश्न का उत्तर पाने के बाद आपका भविष्य जरूरी बहुत उज्ज्वल और विवेकशील होगा।

### **आवारा ( मैवरिक ) - रिकार्डों सेम्लर की अनूठी पुस्तक का सारांश**

भविष्य में कम्पनियां कैसे कार्य करेंगी यह किताब उस ओर इशारा करती है। इस लिए यह किताब महत्वपूर्ण है। रिकार्डों सेम्लर वाकई में एक आवारा हैं! इस पुस्तक को पढ़ना बेहद आसान है। पुस्तक के हरेक पन्ने पर नए उत्तेजक विचार हैं जिनके उपयोग से किसी भी संस्था को सफल बनाया जा सकता है। पुस्तक के केंद्र में 'लोग' हैं। किसी संस्था के 'लोग' उसके सबसे बहुमूल्य संसाधन होते हैं। किताब में लोगों की सृजना के उपयोग के अनेकों उदाहरण दिए हैं।

रिकार्डों सेम्लर की कम्पनी तमाम चीजों का उत्पादन करती है। इनमें पम्पों, एंअरकंडीशनर से लेकर बिस्कुट बनाने की फैक्ट्रियां तक शामिल हैं। सेम्को अपने उत्पादों के कारण दुनिया के बिजनेस की 'आंख का तारा' नहीं बनी है। बल्कि, अपने कर्मचारियों के साथ रिश्तों को वजह से उससे उसकी शोहरत सारी दुनिया में फैली है। बारह साल पहले रिकार्डों सेम्लर ने अपने पिता से सेम्को की बागडोर संभाली। उस समय उनकी उम्र सिर्फ 19 साल की थी। तब सेम्को एक परम्परागत कम्पनी थी। उसका संचालन एक पिरामिडल मैनेजमेंट ढांचे द्वारा होता था।

आज यह कम्पनी बिल्कुल अलग तरह से कार्य करती है। आज फैक्ट्री के मजदूर अपने कार्य को खुद निर्धारित करते हैं। धंधे के सभी पक्षों को - जैसे चयन और भर्ती, वेतन, बिजनेस प्लान और मार्केटिंग आदि भी कर्मचारी ही तय करते हैं। मजदूरों को कम्पनी के सारे वित्तीय रिकार्ड उपलब्ध होते हैं। कर्मचारियों को कम्पनी की बैलेंस शीट, कैश-फ्लो और अन्य प्रबंध के मुद्दों को समझने की बाकायदा ट्रेनिंग दी जाती है।

सेम्को की कई बातें अन्य कम्पनियों से बिल्कुल अलग हैं। वहां स्वागतकक्ष में कोई रिसेप्शनिस्ट नहीं होता है। कम्पनी में कोई सेक्रेटरी, चपरासी और आफिसरों के सहायक भी नहीं हैं। आफिस में कोई दीवारें नहीं हैं, और वहां लोगों के कार्यस्थलों को पौधों के गमलों से विभाजित किया गया है। कम्पनी की कोई निर्धारित यूनीफार्म भी नहीं है और ही काम करने के सुनिश्चित घंटे हैं। कम्पनी की संरचना ऐसी है कि वो किसी एक विशेष व्यक्ति (जनरल मैनेजर) पर आश्रित न हो। रिकार्डों सेम्लर का रोल एक उत्प्रेरक (कैटेलिस्ट) का है। उन्होंने एक ऐसा माहौल रचा है जिसमें सभी कर्मचारी निर्णय लेने की प्रक्रिया में भाग लें। उन्हें खुद निर्णय न लेने पड़ें, वो इसी को अपनी सफलता मानते हैं।

1981 में सेम्लर ने कम्पनी की बागडोर सम्भालने के बाद सबसे पहले उन्होंने सभी नियम-कानूनों को तिलांजली दे डाली। यात्रा-खर्चा कितना हो या मुनाफे का कितना हिस्सा मजदूरों को मिले, यह निर्णय भी लोगों पर छोड़ा गया। मिसाल के लिए सेम्को के मुनाफे का कितना हिस्सा मजदूरों में बंटे यह निर्णय भी प्रजातांत्रिक रूप से लिया जाने लगा।

कितना मुनाफा मजदूरों में बंटे इस पर जमकर चर्चा हुई। अंत में कम्पनी के मुनाफ का चौथाई भाग मजदूरों में बांटने पर सहमति हुई। इसे सभी मजदूरों ने मिलकर तय किया।

सेम्को में मजदूर छोटे-छोटे स्व-संचालित समूहों में काम करते हैं। सेम्को को पुर्नगठित करते समय रिकार्डों ने पूंजीवाद, समाजवाद और जापानी प्रबंधन प्रणालियों के सबसे सुंदर तत्वों को अपनाया। सेम्को में ओहदे और खिताब भी एक नए दर्शन का प्रमाण हैं। सहायक, समन्वयक, साथी और परामर्शदाता जैसे खिताबों का अधिक प्रयोग होता है। परामर्शदाता, दरअसल वरिष्ठ मैनेजर होते हैं और उनका काम साधारण नीतियां और रणनीतियां बनाना होता है।

रिकार्डों सेम्लर के अनुसार 12 साल लगातार बदल के बाद भी, उन्हें केवल 30 प्रतिशत सफलता ही मिली है। इस दौरान कम्पनी की उत्पादकता



(प्रोडक्टिविटी) 7-गुना बढ़ी, और मुनाफे में पांच-गुना इजाफा हुआ। एक बार 14 महीनों के लम्बे अंतराल में भी कोई कर्मचारी कम्पनी छोड़कर नहीं गया। सेम्को के पास 2000 ऐसे कुशल लोगों की अर्जियों का बैक-लॉग है जो कम्पनी में काम करने के इच्छुक हैं। हाल के सर्वे के अनुसार ब्राजील के कॉलेज स्नातकों में से 25-प्रतिशत छात्रों और 13-प्रतिशत छात्रों ने सेम्को को काम करने की सर्वश्रेष्ठ कम्पनी माना। एक कर्मचारी की पत्नी बताया कि सेम्को में काम करने के बाद उसके पति में अभूतपूर्व परिवर्तन आया। घर वापस आकर पति पहले की तरह चीखने-चिल्लाने की बजाए बच्चों के साथ खेलता था और घर के काम में सहयोग देता था। सेम्को को लगा कि कम्पनी में परिवर्तन आने पर उसके कर्मचारियों में बदल आना स्वाभाविक था।

### परिवर्तन की प्रक्रिया

जब रिकार्डो ने अपने पिता को कम्पनी छोड़कर जाने की धमकी दी तो फिर उन्होंने रिकार्डो को कम्पनी की बागडोर सौंपी। शुरू से रिकार्डो को स्पष्ट था कि वर्तमान प्रबंधन (मैनेजमेंट) ढांचे के रहते कम्पनी में कोई बदल करना संभव नहीं था। उसी समय रिकार्डो के पिता तीन सप्ताह की छुट्टी पर जा रहे थे। पिता की गैरहाजिरी में रिकार्डो ने सेम्को के ढांचे में क्रांतिकारी बदलाव की पहल की। सर्वप्रथम उसने सेम्को ने उच्चतम 60-प्रतिशत मैनेजरों को निकाल बाहर किया। पहले मैनेजर को निकालने में दो घंटे तक बहस चली। बाकी को निकालने का काम चंद मिनटों में खत्म हुआ। उसी शनिवार, रिकार्डो ने एरनेस्टो गेबरियाल नाम के 40 साल के मैनेजर को नियुक्त किया जो फॉयरस्टोन, जे आई चेज, शार्प और जेराक्स आदि तमाम बहुराष्ट्रीय कम्पनियों में काम कर चुका था। एक इशतहार की मार्फत रिकार्डो की मुलाकात एरनेस्टो से हुई। बायोडाटा से साफ जाहिर था कि एरनेस्टो ने हरेक कम्पनी में केवल कुछ ही समय बिताया था। सुदृढ़ विचारों और चरित्र के कारण एरनेस्टो ने जल्द ही इन कम्पनियों से नाखुश होकर उन्हें त्याग

दिया था। एरनेस्टो होशियार था और उसमें संगठन करने की अपार क्षमता थी। एरनेस्टो और रिकार्डो में केवल एक अंतर था। एरनेस्टो कम्पनियां चलाना जानता था, जबकि रिकार्डो बिल्कुल नौसिखिया था।

एरनेस्टो ने रोजाना नई-नई प्रक्रियाएं लागू कीं। ग्राहकों की रपटें, फाइलें, कर्मचारियों के बस्तों की तलाशी, प्लास्टिक के आई-डी कार्ड, उत्पादन कार्यक्रम आदि।

एरनेस्टो का मॉडल जेराक्स कम्पनी की हूबहू नकल थी। पता चला कि कम्पनी को सेल्स के क्षेत्र में अच्छे लोगों की जरूरत थी। अखबारों में इशतहार देकर उन्होंने एक उम्दा सेल्स मैनेजर हैरो हेयडी को नियुक्त किया। हैरो ने सेम्को में पहले ही दिन से सेल्स का अच्छा प्रदर्शन दिखाया। अगले दो सालों में हैरो और रिकार्डो 16 देशों में घूमें और उन्होंने सेम्को की बिक्री बढ़ाने के लिए 60 से अधिक कम्पनियों से संपर्क साधा।

1981 में एल्यूमिनियम बनाने वाली बहुराष्ट्रीय कम्पनी एलकोया ने ब्राजील में एक नया प्लांट लगाने की सोची। इस प्लांट के लिए 200 हाइड्रालिक पम्पों की जरूरत थी और इसके लिए सेम्को ने 3-मिलियन डॉलर का टेंडर भरा। यह आर्डर सेम्को के लिए एक वरदान होता, परन्तु अंत की प्रतिस्पर्धा में एक आस्ट्रेलियन कम्पनी वार्मन पम्प ने यह टेंडर जीता। सेम्को के पास एक आखिरी विकल्प बचा था। दो स्थानीय बंदरगाहों को पानी के जहाजों में उपयोग होने वाले मरीन पम्प की जरूरत थी। वैसे बंदरगाह इन पम्पों को सेम्को से खरीदना चाहते थे परन्तु एक प्रतियोगी ने 18-प्रतिशत डिस्काउंट देकर मामले को खटाई में डाल दिया। कारखाना चलता रहे इस लिए सेम्को ने 20-प्रतिशत का डिस्काउंट देने की सोची। परन्तु प्रतियोगी उससे भी चार कदम आगे गया - उसने 35-प्रतिशत का डिस्काउंट तथा अन्य लाभ भी देने का ऐलान किया। फैक्ट्री बंद न हो इसलिए सेम्को ने 35-प्रतिशत का डिस्काउंट देकर इस आर्डर को जीता। परन्तु तभी प्रतियोगी ने इसके ऊपर 7-प्रतिशत का अतिरिक्त डिस्काउंट दिया। सेम्को इस आर्डर को जीत न

सका। सेम्को का मैनेजमेंट इससे बहुत हताश हुआ। अब हैरो ने एक योजना सोची। उसने एलकोया को सेम्को का सेल्स-केंद्र बनाया। एलकोया में 'जायंट मिक्सर' का टेंडर अभी भी खुलना था। यह 'जायंट मिक्सर' एल्यूमिनियम को लगातार हिलाते हैं और उसे सख्त होने से बचाते हैं। सेम्का को 'जायंट मिक्सर' बनाने का बिल्कुल अनुभव नहीं था और टेंडर खुलने में केवल दस दिन बचे थे। काम असम्भव था। तब अमरीका के फिलाडैल्फिया गेयर कारपोरेशन के साथ सेम्को ने एक संयुक्त उद्यम शुरू किया। बहुत मेहनत-मशक्कत के बाद सेम्को को 26 'जायंट मिक्सर' का आर्डर मिला। इनमें से चार मिक्सर उस समय दुनिया के सबसे बड़े मिक्सर थे।

'जायंट मिक्सर' का आर्डर मिलने के बाद सेम्को ने पम्प वाली कम्पनी पर अत्याधिक डिस्काउंट देने का दावा ठोका। केस जीतने के बाद सेम्को को आधे पम्पों का आर्डर भी मिला पर दुर्भाग्य से सेम्को का पेमेंट करने से पहले बंदरगाह बंद हो गया।

1982 में सेम्को काफी लाभ कमाने लगा। एरनेस्टो द्वारा कारपोरेट व्यवस्था सुदृढ़ करने के बाद कम्पनी की सेल्स और मुनाफा दोनों बढ़े।

### तीव्र फैलाव

अब सेम्को अन्य कम्पनियां खरीदने की स्थिति में आया। उसने दूसरी कम्पनियों को खरीदने के लिए पांच लाख डॉलर अलग से रखे। इस पूंजी से सेम्को ने दो कम्पनियां खरीदीं। पर इससे उसके कर्मचारियों की संख्या दुगनी हो गई और फैक्ट्रियों की संख्या, एक से बढ़कर तीन हो गई। पर सेम्को को इसकी कोई खास परवाह नहीं थी। वित्तीय नियंत्रण और कर्मठ प्रबंधन से उन्हें लगा कि वे किसी भी समस्या को सुलझा लेंगे। दो शेयरहोल्डरों के पास सेम्को के 25-25 प्रतिशत स्टॉक थे। सेम्को को अपने उत्पाद बनाने का अधिकार था और दोनों ही शेयरहोल्डरों का उसके बोर्ड में प्रतिनिधित्व था। एक शेयरहोल्डर से सेम्को के रिश्ते जितने अच्छे थे

दूसरे से उतने ही खराब थे। एरनेस्टो ने अपनी दक्षता में दोनों शेयरहोल्डरों के पास कम्पनी की वित्तीय रपट भेजी। इससे रिकार्डो के पिता बहुत नाराज हुए और उसके बाद से उन्होंने रिकार्डो से बातचीत बंद कर दी। उस समय रिकार्डो ने अपने पिता का पक्ष लिया और एरनेस्टो को सेम्को से इस्तीफा देना पड़ा। उसके कुछ समय बाद एरनेस्टो का एक मोटर-साइकिल दुर्घटना में देहांत हो गया।

एक दूसरी घटना में हैरो को एक ऐसी नौकरी का प्रस्ताव मिला जिसमें तनख्वाह बहुत ज्यादा थी। दो कम्पनियां खरीदने के बाद से संघटनात्मक तनाव बहुत बढ़ गया था। तब रिकार्डो को एक ह्यूमन रिसोर्स डायरेक्टर को नियुक्त करने को बेहद जरूरत महसूस हुई। क्लोविस, सेम्को में इस पद पर आसीन हुए। वो अपने काम में बहुत दक्ष से और उनके आने से सेम्को में एक नई बहार आई। परन्तु फिर तकदीर ने अपना पासा फेंका। साल भर बाद क्लोविस को ब्राजील की सबसे बड़ी वित्तीय कम्पनी ने सेम्को से 3-गुना अधिक वेतन देकर तोड़ लिया। रिकार्डो ने साल भर क्लोविस का विकल्प खोजा पर अंत में हताश होकर उन्होंने अपनी खोज त्याग दी। पर उसके कुछ सालों बाद क्लोविस फिर दुबारा सेम्को में वापस आ गए और तब से वहीं पर बने हैं। अभी भी उन्हें ऊंचे वेतन के प्रस्ताव मिलते हैं, पर अब उन्होंने सेम्को कभी नहीं छोड़ने का पक्का मन बनाया है।

1984 में सेम्को एक अन्य कम्पनी खरीदने को तैयार थी। यह कम्पनी बर्तन धोने के डिश-वाशर्स, तलने की मशीनें, काटने के स्लाइसर आदि बनाती थी। भाग्यवश, इस कम्पनी को खरीदने में सेम्को का कोई अन्य प्रतियोगी नहीं था। काफी वार्तालाप के बाद सेम्को नई कम्पनी को खरीदा। फरनेंडो लोटामारो ने अब एरनेस्टो के स्थान लिया और नई कम्पनी के संचालन का बागडोर सम्भाली। फरनेंडो ने कुछ ही महीनों में प्लांट का पूरी तरह कायाकल्प किया। वहां लोगों को बदला गया, उत्पाद बदले गए, कीमतों का पुर्नमूल्यांकन हुआ, कई मशीनें कबाड़ी को बेंची गयीं। वहां लगातार कुछ न कुछ परिवर्तन चलता रहा। सेम्को में एक नई संस्कृति ने जन्म लिया - मेहनत करो, नहीं तो नौकरी छोड़ो। नौकरी से निकाले जाने का

मजदूरों के परिवारों और उनकी निजी जिंदगी पर सीधा प्रभाव पड़ा। इससे सेम्को में दो गुट बन गए - एक गुट दक्षिणपंथी था और दूसरा वामपंथी। इस गुटबाजी के कारण सेम्को संस्था का बहुत नुकसान हुआ। लोगों को लगा कि सेम्को की एक सरल, सहज संस्कृति होनी चाहिए। इसके लिए 45 मैनेजर्स की एक बैठक आयोजित की गई। चार घंटे चर्चा चली। फिर भी दोनों गुटों में गहरे मनमुटाव बाकी रहे। एक गुट ऊपर से अपनी बातें थोपना चाहता था। जबकि दूसरा गुट चाहता था कि मजदूर कम्पनी के भागीदार बनें और खुद अपने कामकाज को तय करें।

इस पूरे संघर्ष से रिकार्डो बहुत उदास हुआ। उसे लगा कि अब उसे सही परिवर्तन की दिशा में बढ़ना चाहिए। कॉरपोरेट रेस की अत्याधिक दौड़-भाग में रिकार्डो का स्वास्थ्य बिगड़ गया था और कई बार बेहोश होकर गिर चुका था। तब उसने अमरीका के मशहूर अस्पताल में अपनी मेडिकल जांच कराई। तीन दिनों तक विस्तृत जांच-पड़ताल के बाद पता लगा कि रिकार्डो का बेहोश होना बेहद मानसिक तनाव के कारण था। डाक्टरों के अनुसार उन्होंने पिछले पच्चीस सालों में किसी भी व्यक्ति को इतनी तनावग्रस्त स्थिति में नहीं देखा था। डाक्टरों ने रिकार्डो को अपनी जीवनचर्या बदलने की सलाह दी।

## रिकार्डो की प्रतिक्रिया

डाक्टरी रपट के बाद रिकार्डो ने सबसे पहले, सेम्को में अपने काम के घंटे कम किए। अब चाहें कुछ हो वो शाम सात बजे घर चला जाता था। शनिवार और रविवार को भी वो सेम्को का कोई काम नहीं करता था। उसे अपनी समय से पहले हुई बीमारी के चार कारण सूझे:

कारण-1: लोगों का मानना कि नतीजे, श्रम के अनुपात में होते हैं।

कारण-2: यह मानना कि अधिक कार्य करना, बेहतर काम करने से अच्छा है।

कारण-3: यह मानना कि समस्या जल्द ही सुलझ जाएगी और उसके लिए आफिस या फ़ैक्ट्री में कुछ अधिक देर काम करना।

कारण-4: अपनी जिम्मेदारी किसी अन्य को सौंपने का डर।

इन कारणों से रिकार्डों ने अब फरनैडो को निकालने का निश्चय किया। रिकार्डों को फरनैडो की आक्रमकता और समर्पण पसंद था। परन्तु वो सेम्को में उस प्रकार की संस्कृति नहीं लाना चाहता था। उसके बाद रिकार्डों ने सेम्को की कई प्रशासनिक प्रणालियां बदलीं। खासतौर पर बजट बनाने का तरीका बदला। सेम्को ने कम्पनी के मासिक नतीजे निकलने से कुछ दिन पहले, सभी मैनेजरों से कम्पनी की आय, खर्च और मुनाफे का अनुमान लगाने को कहा। अनुमान और सही आंकड़ों की तुलना से, मैनेजरों की अपने विभागों के बारे में सही जानकारी बढ़ी। रिकार्डों ने एक अन्य बड़ा निर्णय लिया। उसने कॉरपोरेट उत्पीड़न के सबसे बड़े प्रतीकों को सेम्को से हटाने की ठानी। उसने सेम्को के गेट पर सुरक्षा के नाम पर मजदूरों की तलाशी को बंद किया। इसके रोचक नतीजे निकले। दो हैंड-ड्रिल मशीनों की चोरी के बाद मजदूरों ने खुद मांग की कि गेट पर सुरक्षा तलाशी दुबारा बहाल की जाए। मजदूर यह बताना चाहते थे कि वे इस चोरी के लिए बिल्कुल जिम्मेदार नहीं थे।

रिकार्डों मजदूरों की यूनिफार्म की समस्या भी सुलझाना चाहते थे। वो फ़ैक्ट्री के अंदर बनी दीवारों का ढहाना चाहते थे। उसके लिए एक कमेटी गठित हुई और उसके तुरन्त बाद दीवारों को ढहाने का काम शुरू हुआ। अब लोग फ़ैक्ट्री में जहां चाहें वहां अपनी कार्य-टेबिल रख सकते थे। लोगों की मेजों को एक-दूसरे से गमलों द्वारा अलग रखा गया था।

फिर कार पार्किंग का मुद्दा सामने आया। ज्यादातर कार पार्क स्थल उच्च मैनेजरों के लिए सुरक्षित थे। उन्हें बदलकर एक सरल नियम बना - जो पहले आएगा उसे कार पार्क करने का स्थान मिलेगा।

शुरुआत की कुछ मुश्किलों के बाद फैक्ट्री-कमेटियों की स्थापना हुई। कमेटियों ने धीरे-धीरे अपना काम शुरू किया। इसमें सबसे पहले लॉकर-रूम की व्यवस्था, आफिसों और मशीनों का पेन्टिंग और साथ-साथ 'पेड़ों को दत्तक' लेना शामिल था। फैक्ट्री का मास्टर-प्लैन और उसकी ले-आउट बनाने में अब सभी मजदूरों की सहभागिता थी।

धीरे-धीरे करके बहुत सी बातों को - जैसे अतिरिक्त (सर्पल्स) मैनेजर्स की गिनती, मैनेजर्स द्वारा खर्च की रकम आदि कामों को अलग-अलग कमेटियां देखने लगीं।

### एक नई संस्कृति

अब फैक्ट्री में साप्ताहिक मीटिंग्स होने लगीं। इनमें लोग अहम मुद्दों को उठाते और पूरे बजट को लोगों के सामने रखा जाता। इन मीटिंग्स से पूरे प्लांट की संस्कृति में बहुत बदलाव आया। अब मैनेजर योजनाएं पेश करने से पहले तमाम मुद्दों को गहराई से सोचते। इससे चर्चाएं जरूर लम्बी होतीं पर उसके अनेकों लाभ होते। अब लोग खुद निर्णय लेने लगे। वे साप्ताहिक मीटिंग्स में उन मुद्दों को जरूर उठाते जो उन्हें वाकई में बहुत अहम लगते थे।

हर कुछ हफ्तों बाद प्लांट के मैनेजर और मजदूर साथ मिलकर दोपहर का खाना खाते। फैक्ट्री के कैफेटीरिया में कोई 200 मैनेजर और मजदूर मिलकर वेतन, नए उत्पादों एवं नीतियों के बारे में चर्चा करते। भोजन पर हुई चर्चा जल्द ही आफिस तक पहुंचती। फैक्ट्री के अंदर कौन से रंग का पेन्ट किया जाए इसका भी निर्णय, एक ऐसी ही मीटिंग में हुआ।

मीटिंग अक्सर साफ-सफाई आदि के मुद्दों से शुरू होती थीं पर फिर उत्पादन के मुद्दों और फैक्ट्री ले-आउट आदि पर भी जमकर चर्चा होती थी। इस समूह की असली शक्ति उसके सामूहिक प्रतिनिधित्व में थी - इसमें सब तबकों के

लोग - मैनेजर, क्लर्क, सेल्समैन, इंजीनियर और मजदूर सभी शामिल थे। इन बैठकों का कोई औपचारिक लीडर नहीं होता था। जिस किसी में मीटिंग बुलाने और चर्चा का आगे बढ़ाने की दक्षता होती, उसे ही लीडर बना दिया जाता था। इनसे एक बड़ा फायदा हुआ। मजदूरों एक बड़े ब्लैकबोर्ड पर रोजाना कितना उत्पादन हुआ उसे लिखते, और उसकी मासिक लक्ष्यों से तुलना करते थे।

### **मैनेजमेंट पर प्रभाव**

1985 के अंत तक सेम्को में मध्यस्तरीय मैनेजरों की चिंताएं काफी बढ़ चुकी थीं। उन्हें अपने हाथों से सत्ता खिसकती हुई महसूस हो रही थी। उन्हें लग रहा था कि मजदूरों पर नियंत्रण खोने के बाद वो कम्पनी के लक्ष्यों को पूरा नहीं कर पाएंगे।

बाद में 40 मध्यस्तरीय मैनेजरों की एक बैठक हुई जिसमें उन्होंने समस्याओं पर खुलकर चर्चा की। कई घंटों के वार्तालाप के बाद रिकार्डों को लगा कि 20-प्रतिशत मैनेजर्स की सुधारों के प्रति सहानुभूति थी, जबकि 20-प्रतिशत मैनेजर्स सुधारों से बेहद खफा थे। जो बाकी बचे थे, उन्हीं मैनेजर्स के व्यवहार पर सेम्को का भविष्य आश्रित था।

सुधार के अगले चरण में नीति और प्रणालियों के नियमावलियों को हटा दिया गया। इससे कुछ लोग भयभीत हुए परन्तु इससे कम्पनी खर्च में काफी कटौती कर पाई।

### **बांटों और फूलो-फलो**

जैसे-जैसे सेम्को प्रगति पथ पर आगे बढ़ी वैसे-वैसे बड़ी संस्थाएं जिन समस्याओं से जूझती हैं वे उसके सामने भी आ खड़ी हुयीं। दुनिया की तमाम



संस्थाओं के ढांचों की समीक्षा के बाद सेम्को की फैक्ट्रियों के साइज को सीमित यानि छोटा रखने का निर्णय लिया गया।

इसके लिए सेम्को को अपने काम को बांटना जरूरी था। कम्पनी के इलेक्ट्रानिक कार्य को इपीरंगा प्लांट में स्थानांतरित किया गया। होजे फिरासको नामक मैनेजर को उसका संचालन सौंपा गया। नई टीम के 30 लोगों ने पुराने कारखाने से मशीनें उठायीं और वे 15,000 वर्ग-फीट की नई वर्कशाप में गए। नई स्थिति में उन्हें तमाम पुरानी चीजों की जरूरत नहीं नजर आई। नए कारखाने में उन्होंने जापानी प्रणाली के अनुसार कल-पुर्जों की रंगों (कलर-कोड) पर आधारित एक नई इवेंट्री प्रणाली बनाई। अब अगर कोई पुर्जा या कच्चा माल कम पड़ता तो मजदूरों को कलर-कोड से उस कमी का तुरन्त पता चल जाता।

इस नई पद्धति से कुछ ही महीनों में यह कारखाना सेम्को का सबसे अधिक उत्पादक यूनिट बन गया। उसकी उत्पादकता बाकी कारखानों से दुगनी थी और वहां अन्य स्थानों की अपेक्षा इवेंट्री 40-प्रतिशत कम थी और दोष (डिफेक्ट) 1-प्रतिशत से भी कम थे। इसका वजह थी कि प्लांट के सभी विभागों में क्रांतिकारी परिवर्तन आया। प्लांट की सब जानकारी अब सभी लोगों को उपलब्ध थी और वहां आफिसों के बीच में दीवारें भी नहीं थीं।

प्लांट विभाजन का विरोध करने वालों के अनुसार दो प्लांटों में ज्यादा मजदूरों की जरूरत होती। उन्हें तब आश्चर्य हुआ जब हरेक इकाई में कम लोगों की आवश्यकता हुई और वो बाहर ठेका देकर उत्पादकता के नए कीर्तिमान स्थापित कर पाए। सारी इकाईयों ने अगले दिन से ही उत्पादन करना शुरू कर दिया और इससे गुणवत्ता में भी इजाफा हुआ। प्लांट को दो हिस्सों में बांटने से कोई भी चीज बेकार नहीं हुई। इसके विपरीत बेकार के कचरे पर लगाम जरूर लगी।

पर यहां एक प्रश्न बहुत प्रमुख है। प्लांट अधिक-से-अधिक कितना छोटा हो? कुछ उद्योगों के लिए लोगों की न्यूनतम संख्या 500 ठीक होगी तो कुछ के

लिए 25 ही पर्याप्त होंगे। सेम्को को अपनी इकाईयों के लिए 150 लोगों की संख्या उपयुक्त लगी।

फिर क्या था - विभाजित कर प्लांट्स को छोटा बनाने का कार्य पूरे सेम्को ग्रुप में चला। सेम्को ने विभाजन के कार्य में काफी माहिरत हासिल की। सेंटो अमारा प्लांट के कर्मचारियों को फैक्ट्रियों का स्थान चुनने का अवसर दिया गया। पर मजदूरों की सहभागिता नई फैक्ट्री की जगह चुनने तक ही नहीं सीमित थी। मजदूरों को बहु-कुशलताओं से लैस करना भी कम्पनी का परम लक्ष्य था। फ्रेडरिक विंसलो टेलर शायद यह जरूर मानते कि मजदूर की कुशलता और जरूरतों के हिसाब से उसे काम सौंपा जाए। उदाहरण के लिए मजदूर खराद मशीन चलाए, या ग्राइंडर, या वो पुर्जों को आपस में जोड़े, या फिर वो फोर्क-लिफ्ट चलाए यह उस मजदूर की जरूरतों और कुशलताओं पर निर्भर करेगा। सेम्को को अपने अनुभव से महसूस हुआ कि मजदूरों में उत्पादन की लगन खुद की प्रेरणा और सच्ची रुचि के कारण होती है, न कि सुपरवाइजर के डंडे के कारण।

इससे मजदूरों के वेतन को लेकर कुछ प्रशासनिक मुद्दे जरूर उठे। उदाहरण के लिए बहु-कुशलताओं से लैस व्यक्ति का वेतन कैसे तय हो? इसके लिए सेम्को ने 'कुशलताओं की टोकरी' नामक अवधारणा तैयार की। इससे मजदूर अपनी कुशलताओं का अनुमान लगा सकते थे। वे अमुक कुशलता पर कितनी देर काम करते थे यह तो उन्हें पता ही था। इससे वे अपने उपयुक्त वेतन का भी सही अनुमान लगा लेते थे।

कुछ मैनेजर सेम्को की 'सेल-मैन्यूफैक्चरिंग' प्रणाली से परेशान भी थे। पर उनकी यह शंका गलत साबित हुई। सेम्को की फैक्ट्री कमेटियों ने उत्पादकता बढ़ाने के लिए हमेशा नई मशीनें खरीदीं - बावजूद इससे कि उससे कुछ मजदूरों की छटनी भी हुई।

## दौलत को बांटना

1987 तक सेम्को में तमाम काम विभाजित हो चुके थे और बहुत सी इकाईयां स्वशासित थीं। भोजन की मशीनें बनाने वाला प्लांट बहुत सफलतापूर्वक चल रहा था। बर्तन धोने की मशीनें बनाने वाली एसेम्बली लाइन वहीं के मजदूरों ने डिजाइन की थी। हरेक प्लांट में फैक्ट्री कमेटियों ने खर्च में भरपूर कटौती की थी। इससे मुनाफे में बहुत बढ़त हुई थी। रिकार्डों ने इस मुनाफे में सबको हिस्सा देने की सोची। उस समय ब्राजील में बहुत कम कम्पनियां ही अपने मुनाफे को मजदूरों में बांटती थीं। मुनाफा बांटने का उनका तरीका भी काफी घिसा-पिटा था। सेम्को ने नए तरीके से मजदूरों में मुनाफे को बांटने की सोची। उन्होंने ऐसा तरीका इजाद किया जिसे मजदूर आसानी से समझकर खुद नियंत्रित कर सकें। सबसे पहले कम्पनी ने अपना पूरा वित्तीय बहीखाता मजदूरों के सामने रखा गया। जब मैनेजरो को इस योजना का पता चला तो उन्होंने इसे शंका की नजर से देखा। उन्हें डर इस बात का था कि उनके वेतन को अब सभी मजदूर जान जाएंगे। इससे लगा कि जो मैनेजर अपने वेतन को अन्य लोगों से गुप्त रखना चाहते थे, वे वास्तव में उतनी तनख्वाह के हकदार नहीं थे। पर बाद में मजदूरों ने मैनेजरो को मिलने वाले अधिक वेतन को स्वीकारा और मैनेजरो के वेतन को कम करने की कोई भी मांग नहीं उठाई। पर मजदूरों को लगा कि कम्पनी में उच्च वेतन पाने वाले कुछ ज्यादा ही मैनेजर थे।

1986 में सेम्को ने ब्राजील की उन कम्पनियों की एक मीटिंग बुलाई जो अपने मुनाफे को आम मजदूरों के साथ बांटती थीं। चर्चा से जाहिर हुआ कि मुनाफे को मजदूरों के साथ सही अनुपात में बांटना कोई आसान काम नहीं था। मुनाफे को मजदूरों के साथ बांटने के लिए मजदूरों की सहभागिता आवश्यक थी। अंत में

सेम्को के मजदूरों ने इस बात पर हामी भरी - हर तीन महीने बाद, हरेक इकाई का मुनाफा निकाला जाएगा और उसका 23-प्रतिशत उस इकाई के मजदूरों में बंटेगा।

उस मुनाफे को आपस में कैसे बांटा जाए, यह उस इकाई पर छोड़ दिया गया। सच तो यह था कि हर इकाई ने इस मुनाफे को मजदूरों में बराबर-बराबर बांटा। मजदूरों के वेतन से इस मुनाफे के बंटवारे का कुछ लेना-देना नहीं था। शुरू में रिकार्डों को 23-प्रतिशत का आंकड़ा बहुत अधिक लगा क्योंकि अन्य कम्पनियां ज्यादा-से-ज्यादा 8 से 12-प्रतिशत ही मुनाफा बांटती थीं। पर बाद में रिकार्डों ने उसे सहर्ष स्वीकार किया।

### **व्यक्तिगत मैनेजमेंट**

एक मीटिंग में फाइलों को रखने के लिए 50 हजार डॉलर को स्टील अल्मारियों के आर्डर की मांग उठी। सप्लायर आदि पर चर्चा के समय किसी ने एक अहम मुद्दा उठाया - लोग इतनी फाइलें क्यों पैदा कर रहे हैं! इसके नतीजतन कम्पनी ने नई अल्मारियों का खरीदने का प्रस्ताव रद्द किया। साथ में हर छह महीने बाद, एक दिन फाइलों के निरीक्षण और बेकार कागजों को फाड़ने के लिए रखा। इसके लिए स्टाफ को स्पष्ट निर्देश दिए गए। हरेक फाइल का मुआयना हो और उसमें से बेकार कागज फाड़कर फेंके जाएं। इसका परिणामस्वरूप बाद में फाइले रखने वाली दर्जनों स्टील अल्मारियों को नीलामी में बेंचना पड़ा!

इस अनुभव से सेम्को को एक बड़ी सीख मिली। अब लोग अन्य प्रशासनीय क्षेत्रों में भी 'बेकारों' को खत्म करने की सोचने लगे। पहले सेम्को ने क्लर्क के ओहदे को खत्म कर उनकी जिम्मेदारियों को अन्य लोगों में बांट दिया। अब सेक्रेटरी या सचिव का काम बॉस को कॉफी पिलाना, उसके निजी बिलों का भुगतान करना या उनके टेलीफोन कॉल लेना नहीं था। सेम्लर ने सभी निजी सहायकों और

सेक्रेटरियों से कहा कि वे साल भर में सेम्को में अपने लिए कोई अन्य रोल खोजें क्योंकि उसके बाद सेक्रेटरी पद ही समाप्त कर दिए जाएंगे। इससे कुछ लोग मारकेटिंग, सेल्स और कुछ इंजीनियरिंग विभाग में चले गए। इससे करीब 40-प्रतिशत सेक्रेटरी स्तर के कर्मचारी अन्य चुनौती भरे कामों में लगे। और जो लोग केवल सेक्रेटरी और रिसेप्शनिस्ट बने रहना चाहते थे उन्होंने सेम्को छोड़कर अन्य कम्पनियां खोजीं।

इसकी सबसे खराब प्रतिक्रिया मैनेजर्स से मिली। मैनेजर्स को लगा कि अगर व खुद फाइलों में कागजों लगाएंगे तो यह काम कम्पनी को मंहगा साबित होगा।

कम्पनियों में दूसरों को याद दिलाने के लिए अक्सर 'मेमो' लिखे जाते हैं। रिकार्डों ने नया नियम बनाया - कोई भी मेमो एक पन्ने से लम्बा न हो, और उसका शीर्षक ध्यान आकर्षित करने वाला हो।

### **कार्यस्थल बदलना**

मनुष्य एक बेचैन प्राणी है। अगर उसे एक स्थान पर बांधे रखा जाए तो वो निश्चित रूप से वहां से ऊब जाएगा। वो अनउत्पादक बनेगा और पूरी तरह बोर हो जाएगा। रिकार्डों को इसका इलाज नौकरियों की अदला-बदली में लगा। सेम्को के अन्य कार्यक्रमों की तरह इसे भी लोगों के मत्थे छोड़ा गया। लोग खुद आपस में चर्चा करके अपने कार्यस्थल और काम की अदला-बदली कर सकते थे। किसी भी कार्य की अवधि निश्चित की गई थी। लोग कम-से-कम दो साल और अधिक-से-अधिक पांच साल एक काम कर सकते थे। लोग पांच वर्ष से अधिक भी एक स्थान पर रह सकते थे परन्तु केवल तब जब वे अपने कार्य को और चुनौतीपूर्ण बनाते। कार्य की अदला-बदली का बहुत फायदा हुआ। अब उसी कार्य को कई अन्य लोग भी कर सकते थे। इससे लोगों का दृष्टिकोण और अनुभव दोनों

व्यापक और परिपक्व हुआ। इस अदला-बदली को सूझबूझ के साथ ही किया गया जिससे कि विशेषज्ञों की कुशलताएं व्यर्थ न हों। कुछ समय चलने के बाद इस कार्यक्रम में आयी सभी अड़चनें दूर हो गयीं।

सेम्लर ने एक छुट्टी की योजना शुरू की जिसका नाम था 'हेपिटाइटिस लीव'। अक्सर काम के दबाव में लोगों को कुछ सोचने, पढ़ने, चिंतन आदि का मौका ही नहीं मिलता था। हेपिटाइटिस एक गम्भीर रोग है जिससे पीड़ित व्यक्ति को मजबूरन तीन महीनों के लिए पलंग पर आराम करना पड़ता है। कम्पनी में ऐसी व्यवस्था की गई कि लोग अपनी हर साल कुछ हफ्ता या महीनों की छुट्टी ले सकें। इस अवकाश में वे पुस्तकें पढ़ सकते थे, नई कुशलताएं सीख सकते थे, या फिर अपने कार्य का नए तरीके से आयोजन कर सकते थे।

### **भर्ती और नौकरी से निकालना**

वर्तमान प्रजातंत्र में लोगों को अपने नेताओं और लीडरों को चुनने का अधिकार होता है। पर यह प्रजातंत्र अभी भी कारखानों शांप-फ्लोर तक नहीं फैला है। सेम्को यह जानना चाहती थी कि भर्ती के बाद लोग अच्छी तरह सफल क्यों नहीं हुए? इसके लिए एक नई व्यवस्था रची गई। इसमें शांप-फ्लोर के मजदूर अपने मैनेजरों का साल में दो बार मूल्यांकन करते हैं। मूल्यांकन गुप्त रूप से होता था इसलिए लोग मुक्त होकर अपने दिल की बात कह सकते थे। प्रश्नों को उनके महत्व के हिसाब से एक 'वेटेज' दिया जाता था। इन आंकड़ों को ब्लैकबोर्ड पर लिखा जाता था जिससे हरेक मैनेजर की स्थिति का हरेक को पता चल सके। इसमें उत्तीर्ण होने के लिए न्यूनतम 70-प्रतिशत नम्बर आने जरूरी थे। जिन मैनेजर्स को 70-प्रतिशत से कम अंक मिलते, उन्हें तुरन्त निकाला नहीं जाता था। परन्तु उन पर खुदको बदलने का दबाव बढ़ता था। सेम्को अपने कर्मचारियों को, अधिकारों के बारे में सच-सच बताने को प्रोत्साहित करता था। इस प्रश्न-सूची से सेम्को ने अपने

नाकामयाब मैनेजरो को को तो पहचाना ही। साथ में उसे अपने सफल मैनेजरो के बारे में भी पता चला।

अगला कदम अब साफ था। कर्मचारी अपने अधिकारियों का खुद चयन करें। अगर कम्पनी मुनाफे में हरक कर्मचारी की हिस्सेदारी चाहती थी तो यह जरूरी था कि निम्न स्तर के कर्मचारी अपने अधिकारियों को चुनें। सेम्को में अधिकारियों की पद उन्नति, उनके नीचे काम करने वाले लोगों की सिफारिश पर ही आधारित होती है।

सेम्को में एक अन्य कार्यक्रम लागू किया है। किसी पद के लिए अगर सेम्को का कर्मचारी उस पद की 70-प्रतिशत शर्तें पूरी करता, तो किसी बाहरी व्यक्ति की बजाए उसे भर्ती किया जा सकता था। अगर सेम्को में किसी के पास उस पद के लायक कुशताएं नहीं होतीं, तो फिर बाहरी व्यक्ति की नियुक्ति अनिवार्य होती। सेम्को में भर्ती के दौरान कर्मचारियों के मित्रों और जान-पहचान वालों को प्राथमिकता दी जाती थी।

### **संस्था का ढांचा**

अनेक प्रयासों के बाद अभी भी सेम्को में उच्च स्तर के मैनेजरो का बाहुल्य था। वर्तमान में सभी आधुनिक कम्पनियों का बुनियादी ढांचा पिरामिड जैसा होता है। इसमें ऊपर पहुंचने वाले चंद लोगों को बहुत इनाम, पुरुस्कार मिलते हैं पर इससे अधिकांश निचले स्तर पर लोगों का मनोबल गिरता है। आम लोग चाहते हैं कि उनके ओहदे, सत्ता और वेतन में धीरे-धीरे बढ़ौत्तरी हो। संस्था का ढांचा पिरामिड होने के कारण बहुत कम ही लोग ऊपर चढ़ पाते हैं। इसलिए कम्पनियां एक सरल विकल्प के तहत अपने सफल मैनेजरो के लिए अतिरिक्त स्थान बनाती हैं। इससे कम्पनी में गंदगी फैलने लगती है और जिम्मेदारियां और अधिकारों दोनों पर मार पड़ती है। सेम्को को क्योंकि पिरामिड बहुत संकीर्ण लगा इसलिए उसने उसे

गोलाकार बनाने की सोची। सेम्को का ढांचा धीरे-धीरे करके तीन गोलों और कुछ त्रिकोणों का बना। केंद्र के छोटे गोले में कोई आधा दर्जन लोग थे जो कम्पनी की मुख्य नीतियों और रणनीतियों को तय करते थे। दूसरे गोले में बिजनेस इकाई के लीडर थे। सबसे बड़े और आखिर के गोले में लगभग बाकी सभी अन्य लोग थे - लेथ-ऑपरेटर, सेल्समैन आदि।

नए ढांचे के ऊपर खूब विचार-विमर्श हुआ और लोगों ने बहुत सवाल पूछे। सर्वाधिक पूछा प्रश्न था, 'मैं अपने बिजनेस कार्ड पर क्या ओहदा लिखूँ?' नए ढांचे में पिरामिड को तोड़ दिया गया था और ओहदों को हटा दिया गया था। नई प्रणाली 'म्यूजिकल चेयर्स' के खेल जैसी थी जिसमें हर बार कुर्सियों की संख्या कम होती जाती थी। जो सुपरवाइजर इस खेल में खड़े रह जाते वो या तो अपने काम पर वापस चले जाते, या फिर सेम्को छोड़ कर कहीं और नौकरी खोजते। इस तरीके को लागू करने से कुछ प्रतिभाशाली लोगों ने सेम्को से पलायन भी किया। परन्तु यह कीमत सेम्को को अदा करनी ही थी।

### वेतन का प्रबंधन

अंत में सेम्को ने अपने कर्मचारियों को खुद का वेतन तय करने की छूट दी। यह एक बहुत क्रांतिकारी कदम था। किसी अन्य कम्पनी में ऐसे कदम का मजाक उड़ाया जाता पर सेम्को में ऐसे क्रांतिकारी विचारों को गंभीरता से लिया जाता था। पिछले 5-6 सालों में सेम्को ने एक बोनस की प्रणाली भी अपनाई थी। पर उसे कोई सफलता नहीं मिली। इसलिए अब एक नई प्रणाली की जरूरत थी।

सेम्लर ने एक नई तकनीक अपनाई। उसने अपनी सचिव आयरीन को बुलाया और उससे पूछा, 'तुम्हें अच्छे जीवनयापन के लिए कितना वेतन चाहिए?' चर्चा में आयरीन द्वारा सुझाए वेतन से 10-प्रतिशत अधिक वेतन उसे दिया गया। यही प्रक्रिया सभी सीनियर स्टाफ के साथ अपनाई गई। इसमें मदद के लिए एक



मूल्यांकन फार्म डिजाइन किया गया। इस फार्म में तीन प्रश्न थे। कोई कर्मचारी किसी अन्य कम्पनी में कितना कमाता था? समान जिम्मेदारियों और कुशलताओं वाले लोग सेम्को में क्या कमाते थे? समान पृष्ठभूमि से आए उनके मित्र, एक अच्छे जीवनयापन के लिए कितना कमाते थे? पहले चरण में जितने भी मैनेजर्स के इंटरव्यू हुए उनमें से केवल एक ने ही खुद को बढ़ा-चढ़ा कर वेतन दिया। उसे अंततः उतना वेतन मिला परन्तु सेम्को में नहीं, एक अन्य कम्पनी में। तीन कारणों से लोगों के मूल्यांकन काफी उचित थे। पारदर्शिता के कारण दूसरों को क्या मिल रहा है, यह हरेक को पता था। उच्च स्तर के मैनेजर्स में वेतन को लेकर बहुत हविश नहीं थी। तीसरी और अंतिम बात थी - लोगों ने आत्म-संरक्षण के लिए अपने विवेक और विनय से काम लिया।

कम्पनियों के भी अच्छे और बुरे दिन होते हैं। अपनस वेतन निर्धारित करते समय सेम्को के कर्मचारी लम्बी-अवधि की सोचते हैं। शुरू में केवल 5-प्रतिशत ही लोगों ने इस प्रयोग में भाग लिया। पर अब यह संख्या बढ़कर 25-प्रतिशत हो चुकी है और इसमें अधिकांश कोआरडिनेटर्स शामिल हैं। कम्पनी का उद्देश्य हरेक कर्मचारी को इसमें शामिल करना है।

## ठेकेदारी

1980 के दशक में ब्राजील में मुद्रास्फीति की दर आसमान छूने के बाद अन्य कम्पनियों जैसे ही सेम्को को भी बहुत नुकसान हुआ। मुद्रास्फीति की दर एक साल 100-प्रतिशत तो दूसरे साल 1600-प्रतिशत होती! परन्तु इस काल में सेम्को के कर्मचारियों ने बिक्री में गिरावट का संगठित होकर जमकर मुकाबला किया। लोगों ने मिलकर तय किया कि उत्पादन के कौन से काम सेम्को करेगा, और कौन से काम बाहर ठेकेदारों से करवाए जाएंगे। ठेकेदारों से काम करवाने का उद्देश्य लागत कीमत को कम करना था। चर्चा के बाद सेम्को इस नतीजे पर पहुंची कि जो भी काम वो बाहर ठेके पर करा सकती थी, वो उस काम को खुद नहीं करेगी। इसके

लिए सेम्को ने एक **सैटेलाइट-कार्यक्रम** रचा। इसके तहत सेम्को के कर्मचारियों को अपनी कम्पनियां खोलने और अपने माल को सेम्को को सप्लाई करने के लिए प्रेरित किया गया। इसके तीन फायदे थे - मजदूरी की दर कम करना, इंटेंटी कम करना, और कम्पनी को बाहर कुशल कारीगरों की फौज बनानी। ठेकेदारी की अपनी दिक्कतें भी होती हैं। अक्सर ठेकेदार, कम्पनी की जरूरतों और गुणवत्ता से परिचित नहीं होते हैं। पर **सैटेलाइट-कार्यक्रम** में ऐसी कोई परेशानी नहीं आने वाली थी, क्योंकि सेम्को के मजदूर खुद ठेका ले रहे थे। वे कम्पनी की नीतियों और जरूरतों से अच्छी तरह वाकिफ थे।

वित्तीय मार के समय सेम्को ने सैकड़ों कर्मचारियों को खुद अपने लघु-उद्योग शुरू करने को प्रेरित किया। उस समय ब्राजील की सरकार ने 'गोल्डन हैंडशेक' शुरू किया था। इसके तहत अगर किसी मजदूर की छटनी होती तो उसे छह से बीस महीने के वेतन के साथ-साथ, कम्पनी को कुछ अन्य भत्ते भी देने होते। सेम्को ने अपने मजदूरों को इस राशि से खुद के लघु-उद्योग खोलने के लिए उकसाया। सेम्को ने इन उद्योगों के लिए इन कर्मचारियों को अपनी मशीनों को लीस पर दिया। सेम्को ने अपने मैनेजर्स से, इन कर्मचारियों को खुद का धंधा चलाने का प्रशिक्षण भी दिलवाया। इसमें इंटेंटी कम करना, कीमत तय करना और अन्य प्रबंधन के गुर शामिल थे।

सेम्को ने अपने किसी भी कर्मचारी को अपना लघु-उद्योग शुरू करने के लिए मजबूर नहीं किया। कुछ कर्मचारियों ने छटनी का पैसा लिया और फिर कहीं और नौकरी खोजी। कुछ अंत तक सेम्को में काम करते रहे। पर सेम्को, बीस सैटेलाइट कम्पनियों को खुद अपने पैरों पर खड़े करवाने में सफल हो पाया। अब सेम्को का लगभग आधा उत्पादन यह कम्पनियां बनाती हैं। आने वाले सालों में इस उत्पादन की संख्या 10-20 प्रतिशत बढ़ने की उम्मीद है।

सैटेलाइट कम्पनियों के कारण अब सेम्को को बहुत कम कच्चा माल और इंटेंटी रखनी पड़ती है। इसलिए सेम्को की बहुत सी जगह खाली हो गई है।

फिर सेम्को न कुछ धंधों को छोड़ने का निर्णय लिया। 1987 में, सेम्को के पांच स्थानों पर 9 धंधे और 830 कर्मचारी थे। चार साल बाद यह घटकर 6 धंधे, 2 स्थान और केवल 300 लोग ही बचे (इसमें सैटेलाइट कम्पनियों के 200 लोगों को और जोड़ना चाहिए)। फिर मुख्य कारखाने को दुबारा बनाया गया और हरेक डिविजन को एक अलग स्थान पर रखा गया। इस पुर्नगठन पर 2-मिलियन डालर का खर्च आया। बंदरगाह के आर्डर रद्द होने से सेम्को का 4-मिलियन डालर का अतिरिक्त नुकसान भी हुआ था। इस नुकसान और 800 मजदूरों के वेतन से सेम्को कम्पनी निश्चित ही बंद हो जाती। उस समय ब्राजील में हालात भी कुछ ऐसे ही थे। वहां हर महीने 800 कम्पनियां बंद हो रही थीं।

सेम्को ने भी इसकी कीमत चुकाई। प्लांट बंद करने और मजदूरों की छटनी से उसे काफी नुकसान हुआ फिर भी सेम्को बिना कोई कर्ज लिए जीवित रही। सबसे खराब सालों में सेम्को को न नुकसान हुआ और न फायदा। पर अच्छे सालों ने सेम्को ने बम्पर मुनाफा कमाया। 1980 में सेम्को का एक कर्मचारी जहां 10,800 डालर का उत्पादन करता था वो 1987 में 92,000 डालर का उत्पादन करता है (मुद्रास्फीति समायोजित करने के बाद)। यह आंकड़ा राष्ट्रीय आंकड़े का चार-गुना था।

क्या सेम्को को अपनी सफलता का पूर्वअनुमान था। शायद हां!

ब्राजील की अर्थव्यवस्था के पतन के बाद, और सेम्को द्वारा सैटेलाइट कार्यक्रम शुरू करने के तीन साल बाद सेम्को ने 40 उच्च स्तरीय मैनेजर्स के लिए एक बैठक आयोजित की। उसमें हरेक सहभागी से पूछा गया - 2010 में सेम्को की क्या स्थिति होगी? सेम्को, सहभागियों की कल्पना जितनी तो नहीं बढ़ी परन्तु उसके उत्पादों की गुणवत्ता और उसके कर्मचारियों का जीवन बहुत सुखद रहा। सेम्को के कर्मचारी एक औसत दर्जे की कम्पनी नहीं, एक बेहतर कम्पनी चाहते थे जहां लोगों को अपने घरों से कार्य करने की छूट हो। जहां लोग परम्परागत बंधनों

से मुक्त हों। वे ऐसा उत्पादन चाहते थे जिससे प्रदूषण कम हो। वे फैक्ट्री को सुरक्षित चाहते थे जिससे वे अपने बच्चों को वहां ला सकें।

कम्पनी सिर्फ साइज में बड़ी हो यह पुरानी सोच थी।

## वर्तमान समय

वेतन ही मजदूरों का एक मात्र लक्ष्य नहीं होता है। सेम्को अपने कर्मचारियों को अन्य कम्पनियों से अधिक वेतन देने का प्रयास करती है। पर इस वजह से लोग कम्पनी नहीं छोड़ते हैं। सेम्को अपने कर्मचारियों को अपने उद्योग में एक जिम्मेदार और स्वतंत्र पार्टनर बनाती है।

सूचना 'इंफॉर्मेशन' एक बहुत महत्वपूर्ण चीज है। अगर आप वो बात जानते हैं जो अन्य लोग नहीं जानते, तो आपके उनसे अधिक सजग हैं। अगर आप सूचना को खुद तक ही सीमित रखते हैं। तो उससे अन्य लोगों में असुरक्षा और गलतफहमी पैदा होती है। सेम्को की सफलता का प्रमुख कारण है अपने लोगों में नियमित रूप से सूचना को बांटना। अगर लोगों के पास सही जानकारी हो तो उससे सत्ता का केंद्र बदलता है। नहीं तो लोग अफवाहों पर यकीन करने को मजबूर होते हैं।

वर्तमान काल में कम्पनियां तभी जिंदा रह सकती हैं जब वे परिवर्तन को बुनियादी सिद्धांत के रूप में स्वीकार करें। सेम्को का मानना है सत्ता, आदर से उपजनी चाहिए, नियम-कानूनों से नहीं। हम कह सकते हैं कि वही कम्पनियां सफल होंगी जिनकी प्राथमिकता अपने कर्मचारियों की जिंदगी की बेहतरी, उत्पादों की गुणवत्ता, उत्पादकता और मुनाफा हो। सेम्को ने इस संस्कृति के पनपने के लिए अथक प्रयास किए। उन्होंने अपने कर्मचारियों को परीक्षण, प्रश्न पूछने और असहमत होने की छूट दी। वहां कर्मचारियों ने खुद अपने प्रशिक्षण और अपने भविष्य की बात सोची। उनके काम करने के घंटे लचीले थे। वे जब चाहें अपने

घर से काम कर सकते थे। वे अपना वेतन खुद तय कर सकते थे और अपने अधिकारियों को भी चुन सकते थे। इस तरह की प्रगतिशील प्रणाली परिवर्तन पर फलती-फूलती है, और सामान्य कॉर्पोरेट तरीकों को पछाड़ देती है।

सेम्को एक अभिनव प्रयोग से कहीं अधिक है। अपने कर्मचारियों के विश्वास के बलबूते सेम्को अपने कार्य को पुर्नगठित कर पाई और सामूहिक विवेक के पनपने में सहायक हुई। यहां पर अधिकारियों को पालकों जैसे चीखना-चिल्लाना नहीं पड़ता है और कर्मचारियों को बच्चों जैसा व्यवहार नहीं करना पड़ता है। हरक कम्पनी को अपना भविष्य अपने कर्मचारियों के हाथों में सौंपना चाहिए।

अंत